

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

ESTUDO SOBRE A TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO NA
EFAPEL, S.A.

TERESA ISABEL ARAÚJO CORDEIRO

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Coimbra, 2014



Estudo sobre a Transferência da Formação na EFAPEL, S.A.

TERESA ISABEL ARAÚJO CORDEIRO

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Rosa Monteiro

Coimbra, novembro de 2014

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento a todos aqueles que, através de pequenos gestos de apoio e muitas conversas, me ajudaram a construir este trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Rosa Monteiro, fica um agradecimento, pela disponibilidade que sempre mostrou, pelos conselhos, pelo apoio que me transmitiu.

O meu muito obrigada à EFAPEL, S.A., representada pelo Eng.º Américo Carvalho, que me abriu as portas e que tão bem me recebeu, permitindo a recolha de dados.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à Dra. Carla Banha pela disponibilidade que sempre demonstrou, pelos conselhos, pelo apoio e pela grande força que me transmitiu em todas as fases deste trabalho. E, também, pela partilha de conhecimentos que me acompanharão a vida inteira.

À Sandra Dias, a minha “companheira” de trabalho, pela disponibilidade, apoio e constante “*Brainstorming*”.

Aos meus pais e irmãs fica um agradecimento sem fim, por sempre terem acreditado em mim.

A todos os meus amigos (eles sabem quem são) que sempre me acompanharam e apoiaram em todos os momentos e que permitiram que esta etapa fosse mais fácil de superar. Obrigada pela força e constante compreensão. Sem vós tudo teria sido diferente!

E “last but not the least”, um agradecimento do fundo do coração ao Ricardo, amor da minha vida, pelo amor, pelo carinho, pelos conselhos sensatos, pelo companheirismo e por me fazer acreditar em mim em todas as fases deste trabalho e da minha vida. Muito obrigada Ricardo!

Resumo

O presente trabalho de investigação pretendeu estudar e avaliar a transferência da formação para o local de trabalho e os seus impactos ao nível das alterações no desempenho dos colaboradores da EFAPEL, S.A. De forma a tornar possível esse objetivo, o estudo procurou apoiar-se nos pressupostos teóricos que sustentam um projeto desta natureza. Abordando a transferência da formação no contexto organizacional, procurou-se determinar quais os fatores que afetam a mesma para o local de trabalho e para a função desempenhada. Neste sentido, e considerando as três dimensões que influenciam a transferência da formação, o presente estudo pretende, de alguma forma, ser um contributo para um melhor conhecimento da transferência da formação através, da análise empírica de como determinadas variáveis relacionadas com as características individuais, as características da conceção da formação e com as características organizacionais, influenciam a transferência da formação. Os resultados obtidos indicam-nos que os fatores identificados como os que mais influenciam a transferência da formação são, sem dúvida, os fatores organizacionais, o que indica que a cultura e as práticas da organização são decisivas na transferência e eficácia da formação. Deseja-se que os resultados obtidos na investigação contribuam para a melhoria e ajustamentos no processo de gestão e implementação da formação na EFAPEL, S.A., com ganhos de eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Formação, transferência, avaliação.

Abstract

This research work was to study and evaluate the transfer of training to the workplace and their impacts in terms of changes in the performance of employees EFAPEL, SA. In order to make this goal possible, the study sought to build on the theoretical assumptions that sustain a project of this nature. Addressing the transfer of training in the organizational context, we sought to determine which factors affect the same for the workplace and for the function performed. In this sense, and considering the three dimensions that influence the transfer of training, the present study intends to somehow be a contribution to a better knowledge transfer through training, the empirical analysis of how certain variables related to individual characteristics, the characteristics of the design of training and organizational characteristics influence the transfer of training. The results show us that the factors identified as those that most influence the transfer of training are undoubtedly organizational factors, indicating that the culture and practices of the organization are crucial in the transfer and training effectiveness. It is hoped that the results obtained in the research will contribute to the improvement and adjustments in management process and implementation of training in EFAPEL, SA, with gains in efficiency and effectiveness.

Key words: Training, transfer, evaluation.

Índice

Introdução.....	1
1. Formação Profissional e Transferência da Formação.....	2
1.1. Fatores que influenciam a Transferência da Formação.....	5
1.1.1. Características Individuais.....	6
1.1.2. Características da Conceção da Formação.....	8
1.1.3. Características Organizacionais.....	11
2. A EFAPEL, S.A.....	13
2.1. Caracterização do Processo Formativo na EFAPEL, S.A.....	14
2.2. Balanço breve do Plano de Formação em 2013.....	16
3. Objetivos.....	17
3.1. Hipóteses de Estudo.....	17
4. Materiais e Métodos.....	18
4.1. Amostra.....	18
4.2. Instrumentos.....	19
4.2.1. Questionário de Avaliação da Eficácia.....	19
4.2.2. Consulta do Relatório Anual da Formação.....	20
4.2.3. Observação Direta.....	21
5. Resultados.....	21
6. Análise dos Resultados.....	27
Conclusões.....	31
Referências Bibliográficas.....	34
Anexos.....	37
Anexo 1 – Diagnóstico de Necessidades de Formação	
Anexo 2 – Relatório de Ação de Formação (Folha de Rosto)	
Anexo 3 – Plano de Sessão	
Anexo 4 – Relatório de Avaliação da Reação da Formação	
Anexo 5 – Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação	

Introdução

A formação contínua de trabalhadores tem vindo a ser crescentemente vista como uma ferramenta de melhoria contínua na gestão das organizações, na expansão do seu desempenho e competitividade, bem como um direito dos trabalhadores, na promoção das suas qualificações e competências. Esta conceção mais ampla e sistémica de formação, num contexto de organizações que se querem aprendentes, demarca-se das conceções tradicionais. Como refere Lopes (2012), num contexto de transformação da empresa tradicional numa organização qualificante, crê-se hoje que “é a empresa que forma e não apenas o indivíduo que tem o ónus de formar-se” (2012, p. 237).

Hoje, as empresas são induzidas e estimuladas a apostar na formação com vista à melhoria da sua eficácia, através do desenvolvimento dos seus trabalhadores. Para além de recomendação fortemente inscrita nas orientações da gestão de pessoas desde a década de 1970, especialmente com as abordagens que contestaram o modelo taylorista e fordista, a formação é também regulada politicamente por Estados que consagram a sua obrigatoriedade na lei laboral, como é o caso de Portugal. Com efeito, em Portugal, o Código do Trabalho (Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto), instituiu desde 2003 a obrigatoriedade de as entidades empregadoras garantirem aos seus trabalhadores (pelo menos 10% dos trabalhadores) um mínimo de horas anuais de formação certificada. Inicialmente este número mínimo era de 20 horas por trabalhador, tendo passado, em 2006, para 35 horas. Este direito estende-se também aos trabalhadores contratados a termo, com duração proporcional à do referido contrato.

Ainda que induzida pela legislação, recomendada em toda a literatura de gestão e mesmo apoiada por programas públicos de financiamento, o facto é que continuam a existir dificuldades na operacionalização de uma cultura de formação nas empresas portuguesas, como provam os números do relatório do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP, 2009). Segundo esta fonte oficial, no triénio de 2005-2007, a percentagem de empresas que proporcionaram cursos de formação profissional (em pelo menos um dos anos) às pessoas a exercer atividade na empresa, correspondeu a apenas 41,3 % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço (GEP, 2009). A estes dados, que ilustram as dificuldades de se instituir e operacionalizar uma verdadeira cultura de formação ou de aprendizagem nas nossas organizações, juntam-se os diagnósticos de outros problemas de efetividade das práticas de formação existentes (Almeida et al., 2008; Pina e Cunha, et al., 2010). Destaca-se, designadamente o

predomínio de planos de formação de curta duração; o seu carácter imediatista e volatilidade em resposta a pressões externas; a desarticulação e a não integração dos planos de formação na gestão estratégica das empresas; as insuficiências ao nível do diagnóstico de necessidades, planeamento da formação e posterior avaliação da formação (Almeida et al., 2008). Por tudo isto, estudos como o referido alertam para a necessidade de se analisar e refletir acerca dos processos formativos no contexto das empresas portuguesas, inscrevendo-se nesta necessidade a pesquisa apresentado nesta dissertação.

Mais concretamente, esta investigação partiu do desafio lançado pela empresa EFAPEL, S.A, na sequência do estágio curricular realizado no seu departamento de Gestão de Pessoas, para um estudo mais detalhado sobre os seus resultados ao nível da avaliação da transferência da formação. Designadamente, foi solicitado um estudo, ainda que exploratório, acerca do seu sistema de formação, das suas ferramentas e estratégias de avaliação da transferência da formação, com vista à proposta de melhorias. Foram, portanto, estes os objetivos do trabalho aqui apresentado. Trata-se de uma empresa do setor industrial que emprega 300 trabalhadores que, no ano de 2013, teve um volume anual de formação de 23849 horas.

1. Formação Profissional e Transferência da Formação

Muitos líderes organizacionais constataam, cada vez mais, que o sucesso das suas empresas vai depender da velocidade com a qual os seus trabalhadores são capazes de se adaptarem e de enfrentarem os novos desafios, aprenderem novas competências, conhecimentos e informações necessários para se adaptarem à competição global, aos avanços tecnológicos e às condições económicas instáveis (Baldwin e Ford, 1988). Deste modo, a formação tem sido reconhecida como uma das estratégias mais eficazes para as organizações promoverem a atualização de conhecimentos e competências dos trabalhadores.

Não existindo uma conceção consensual acerca de formação no contexto das organizações, destaca-se porém uma distinção entre uma conceção mais tradicional de formação, mais imediatista, mecanicista e instrumental, centrada nas necessidades estritas do posto e da função, e uma conceção que entende a formação numa lógica de desenvolvimento global da empresa, no sentido da organização aprendente e da aprendizagem organizacional (Lopes, 2012), mais ligada à ideia de “aprendizagem ao

longo da vida” e de capacitação do próprio trabalhador. Devido a esta evolução, têm surgido aperfeiçoamentos na definição de formação. Cabrera (2006, p. 168) definiu formação como um conjunto de experiências de aprendizagem estruturadas por uma organização, com o objetivo de conduzir a uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores. Deste modo, para que a formação seja uma resposta ajustada e um instrumento eficaz deverá ir de encontro à estratégia da organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2011). Mas esta noção encerra a formação no estrito cumprimento dos objetivos da organização, assumindo-a como instrumental para as suas metas. Face a isto, defende-se hoje uma conceção mais ampla em que a formação é vista como o processo complexo, que pode conter elementos formais e informais, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho e para o seu desenvolvimento de competências. Chama-se a atenção para a articulação entre aquilo que são os objetivos da organização e as necessidades e especificidades das pessoas a quem se destina a formação. Assim sendo, é a organização que delimita os objetivos da formação e todo o desenvolvimento do processo formativo como instrumento de mudança para a organização, mas em articulação estreita com um diagnóstico permanente e, se possível, participativo das necessidades.

A formação nas organizações não será proveitosa se as aprendizagens decorrentes da mesma não forem utilizadas no posto de trabalho e na função que o trabalhador desempenha (Caetano e Velada, 2007). Assim sendo, uma eficiente utilização das competências aprendidas em contexto formativo, no contexto de trabalho são cada vez mais relevantes após a participação em ações de formação. A avaliação da formação tem como uma das suas finalidades, precisamente, proporcionar conhecimento acerca do modo como a participação em formação tem impactos na melhoria de desempenho dos formandos.

Existem muitos modelos de avaliação da formação, com enfoques em vários objetivos e fases do processo, mas o modelo que serve ainda hoje de referencial é o de Kirkpatrick (1998). Este apresenta a avaliação da formação em quatro níveis: de reação (nível 1), de aprendizagem (nível 2), de comportamento (nível 3) e de resultados ou impacto (nível 4). Uma das principais contribuições do modelo de Kirkpatrick foi a de distinguir a avaliação de reação, que se fica pela análise dos processos, condições e satisfação dos formandos, dos restantes níveis de avaliação (2, 3 e 4) que problematizam

a efetiva “transferência”, utilização e impactos da formação. Tem-se concluído que estes últimos níveis, sendo os mais interessantes, são também os menos avaliados, inclusivamente nas empresas portuguesas (Almeida et al., 2008).

Na realidade, para além de conhecer o que correu menos bem no processo, importa conhecer de que forma foram conseguidas as aprendizagens propostas, as mudanças de comportamentos que elas induziram, e os resultados dessas aprendizagens para o sujeito e para a organização. É nesta linha que surge o conceito de transferência da formação, definido por Baldwin e Ford (1988) como a generalização das competências adquiridas durante a formação para o ambiente de trabalho e a manutenção destas habilidades ao longo do tempo, até serem naturalmente integradas no trabalhador e no seu desempenho das tarefas. Este conceito relaciona-se com o de competência, que segundo LeBoterf (1997) corresponde à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos para a realização de uma dada atividade, tarefa ou função. Ou seja, o ser humano adquire um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe permitem ser competente no desempenho de determinadas funções, tarefas ou atividades. A transferência da formação terá, assim, como resultado a ampliação das competências.

A complexidade do conceito de transferência faz com que o mesmo apresente várias dimensões que devem ser consideradas na análise da transferência. Gagne (1970) descreve a transferência como vertical ou lateral. A transferência lateral é aquela em que o trabalhador adquire novos conhecimentos e competências mas com igual nível de dificuldade dos que já possui. A transferência vertical ocorre quando o trabalhador utiliza uma competência que contribui para a aprendizagem de outra competência com outro nível de complexidade.

Laker (1990) diferencia a transferência próxima e a transferência distante. A transferência próxima, segundo o autor citado, está relacionada com a correspondência entre o que é aprendido no contexto de formação e as circunstâncias encontradas no posto de trabalho. A transferência distante verifica-se quando o trabalhador utiliza o que aprendeu em contextos de trabalho distintos dos previstos conteúdo da formação.

De acordo com Wexley e Latham (2002), existem três casos de transferência: a transferência positiva, a transferência negativa e a transferência nula. A transferência positiva acontece quando a aprendizagem alcançada na formação resulta numa melhoria de execução do cargo do trabalhador no seu local de trabalho, enquanto a transferência

negativa ocorre quando a formação tem como consequência maus desempenhos do cargo. A transferência nula, como o próprio nome indica, sucede quando as novas aprendizagens não exercem qualquer efeito no desempenho da função do trabalhador.

Apesar de não existir um único modelo conceptual, nos últimos anos alguns modelos e estudos tiveram como finalidade traçar os principais fatores que afetam a transferência da formação para o posto de trabalho. Um dos modelos mais reconhecidos para a compreensão e explicação do processo de transferência da formação foi proposto por Baldwin e Ford (1988). Estes autores identificaram três principais fatores associados ao processo de transferência da formação. São eles: as características individuais, tais como a personalidade, as aptidões e a motivação; o *design* da formação, relacionado com os princípios de aprendizagem, a sequência, validade e utilidade do conteúdo da formação; e o ambiente de trabalho que inclui o apoio das chefias e dos pares e a oportunidade para aplicar as competências e conhecimentos adquiridos. Estes três fatores identificados por Baldwin e Ford (1988) inspiraram outros modelos mais amplos, tais como o Modelo de Holton (1996) e de Cheng e Ho (2001), que se apresentam de seguida.

1.1. Fatores que influenciam a Transferência da Formação

Holton (1996) desenvolveu um modelo que explica que a transferência de aprendizagem, do contexto de formação para o local de trabalho (e que resulta no impacto da formação), está ligada a quatro categorias de fatores: as características dos formandos; o *design* da formação; a motivação para aprender e transferir as aprendizagens; e as características do contexto de trabalho. Por sua vez, Cheng e Ho (2001) consideram que o processo de transferência compreende quatro estádios, sendo eles a motivação pré-formação, a aprendizagem, o desempenho da formação e as consequências da formação. Estes quatro estádios são influenciados por fatores individuais, motivacionais e ambientais. O quadro 1 apresenta sinteticamente os modelos acima analisados.

Quadro 1: Síntese de Fatores associados à Transferência da Formação

Autores	Processo de Transferência da Formação
Baldwin e Ford (1988)	Três fatores associados: características individuais, tais como a personalidade, as aptidões e a motivação; <i>design</i> da formação

	relacionado com os princípios de aprendizagem, a sequência, validade e utilidade do conteúdo da formação; e o ambiente de trabalho que inclui o suporte das chefias e dos pares e a oportunidade para aplicar as competências e conhecimentos adquiridos.
Holton (1996)	Quatro categorias de fatores: características dos formandos; <i>design</i> da formação; motivação para aprender e transferir as aprendizagens; e as características do contexto de trabalho.
Cheng e Ho (2001)	Quatro estádios do processo de transferência: motivação pré-formação; a aprendizagem; o desempenho da formação; consequências da formação. Fatores que influenciam estes estádios: individuais, motivacionais, ambientais.

Fonte: Elaborado a partir das propostas dos autores.

Neste estudo, com base nos modelos estudados, e dado que a maioria deles são consensuais no que toca às variáveis que influenciam a transferência da formação, foi construído um modelo de análise adequado à especificidade do modelo de formação da empresa em estudo, a EFAPEL, S.A., e dos dados de avaliação disponibilizados. Os grandes grupos de fatores foram agrupados em três categorias, sendo elas as *Características Individuais*, *Características da Conceção da Formação* e *Características Organizacionais*, que se apresentam a seguir mais detalhadamente.

1.1.1. Características Individuais

No que respeita à categoria “características individuais”, destacam-se as características sociodemográficas, a perceção da utilidade da formação e a motivação para transferir.

Características Sociodemográficas

Variáveis como a idade e habilitações académicas poderão influenciar positiva ou negativamente a modificação de comportamentos e aprendizagens do contexto de formação para o posto de trabalho do trabalhador que recebeu formação (Colquitt et al., 2000). A idade poderá facilitar a transferência da informação para o posto de trabalho, a obtenção de competências essenciais e um aumento da experiência (Willis, 1987) mas, concomitantemente poderá dificultar a capacidade de raciocínio necessário à aprendizagem, bem como reduzir a motivação para aprender e transferir (no caso de ser mais avançada) (Colquitt et al., 2000).

Tendo em conta estudos realizados, Warr e Bunce (1995) sugerem que poderá existir uma relação positiva entre a transferência de aprendizagem e as habilitações literárias, dado que esta variável pode servir como um indicador da capacidade cognitiva dos trabalhadores. Segundo Andrade (2009), a mudança de comportamento no local de trabalho pode estar comprometida pela baixa escolaridade dos colaboradores, dificultando quer a perceção da utilidade da formação, quer a sua motivação para aplicar as aprendizagens no decurso da sua atividade profissional.

Perceção da Utilidade da Formação

A transferência pode ser influenciada pela perceção da vantagem da aprendizagem. Baumgartel, Reynolds e Pathan (1984) mostraram que os trabalhadores que valorizam e que acreditam na utilidade da aprendizagem para as suas tarefas e funções estão mais propensos a aplicar os conhecimentos aprendidos no contexto formativo.

Para uma transferência positiva os trabalhadores devem compreender que os novos conhecimentos, competências e aptidões vão melhorar o seu desempenho no trabalho (Baldwin & Ford, 1988; Clark, Dobbins, & Ladd, 1993) e que o esforço canalizado na transferência da formação resultará em mudanças no desempenho da função (Holton, 2006). Dessa forma, a transferência da formação está indissociavelmente relacionada com o diagnóstico de necessidades; um diagnóstico participado pelos próprios trabalhadores e por eles apreendido.

Andrade (2009) constatou no estudo efetuado a uma empresa do sector têxtil que o grau em que os formandos percecionam que a formação os prepara para a transferência é influenciado significativamente por outros fatores como a oportunidade para usar a formação, o *design* de transferência, a perceção da validade de conteúdo, a motivação para transferir e o suporte do supervisor.

Motivação para Transferir

No que concerne à definição do conceito de motivação na formação, existe alguma ambivalência, dado que vários autores percebem a motivação como uma variável que se manifesta antes e depois do processo formativo, ou seja, existe a motivação para aprender e motivação para transferir (Baldwin e Ford, 1998; Holton, 2006). O estudo aqui apresentado concentra-se apenas na *motivação para transferir*, que está relacionada com a energia aplicada pelo trabalhador na utilização das competências e dos conhecimentos aprendidos em contexto de formação para uma

situação de trabalho do mundo real e no desenvolvimento das suas funções (Noe, 1986). A aprendizagem de novos conhecimentos, técnicos ou comportamentais, durante o contexto de formação é um requisito necessário para se poder realizar a transferência, no entanto é imprescindível que os trabalhadores queiram transferir aquilo que aprenderam (Caetano & Velada, 2007). Para Holton (1996), a *motivação para transferir* é determinada por quatro fatores variáveis: realização das expectativas, efeito da aprendizagem, atitudes para com a função e percepção da utilidade. A realização das expectativas relaciona-se com o facto de o trabalhador se sentir concretizado e satisfeito com a formação frequentada, dado que esta foi de encontro às necessidades sentidas para o desempenho do seu trabalho. Ou seja, de acordo com a teoria das expectativas, os indivíduos estarão mais motivados para transferir se compreenderem que o esforço a realizar conduzirá à aquisição de recompensas ou resultados que eles valorizam, sejam individuais ou organizacionais. No que concerne à variável efeitos da aprendizagem, considera-se que se os trabalhadores sentirem que desenvolveram competências pessoais e profissionais, maior será a vontade para aplicar o que aprenderam na formação. Se as atitudes perante o trabalho dos trabalhadores forem positivas, ou seja, se os trabalhadores se sentirem realizados e satisfeitos com as suas funções e estiverem envolvidos com a organização, maior será a motivação e esforço para aperfeiçoar o exercício do seu trabalho. A percepção da utilidade da formação está relacionada com a compreensão, por parte dos trabalhadores, de que a utilização dos conteúdos, conhecimentos e competências abordados na formação conduz efetivamente ao aperfeiçoamento das suas funções, redução de erros e melhoria da produtividade.

Em alguns estudos, constata-se que é de grande relevância a motivação que a formação provoca, o interesse e aplicabilidade, assim como a melhoria que essa formação pode introduzir em termos de qualidade no desempenho das funções no local de trabalho (Andrade, 2009).

1.1.2. Características da Conceção da Formação

A Conceção da Formação está relacionada com os princípios de aprendizagem, com o conteúdo formativo, os modelos e práticas pedagógicas, bem como com o nível de preparação dos formandos para a transferência. Assim sendo, os objetivos, materiais e conteúdos da formação devem estar intimamente relacionados com as tarefas e competências que deverão ser transferidas para o contexto de trabalho (Holton et al., 2000).

A nível de Conceção da Formação, a transferência pode ser influenciada pela análise e diagnóstico das necessidades de formação, perceção da validade do conteúdo, oportunidade para aplicar a formação, formação interna e externa e tipos de formação, que passaremos a descrever.

Análise e Diagnóstico das Necessidades de Formação

Para que a formação tenha impacto, é necessário identificar de forma sistemática os problemas e as situações que ela consegue resolver. Os programas de formação devem ser estabelecidos para contribuir para resolver problemas organizacionais ou para aproveitar oportunidades (Gomes et al., 2008). Deste modo, a identificação das necessidades de formação é uma fase necessária para que todo o ciclo formativo produza os frutos esperados. Um diagnóstico bem fundamentado, com dados coerentes e bem alicerçados e com a perfeita compreensão das necessidades de formação dos trabalhadores e da sua realidade do dia-a-dia de trabalho, é crucial para o sucesso da ação e para que os trabalhadores adquiram as ferramentas necessárias para desenvolverem o seu trabalho melhor e com maior produtividade (Câmara et al., 2007).

Estudos demonstraram que quando os trabalhadores estão envolvidos no diagnóstico de necessidades e na definição dos objetivos da formação, maior será a probabilidade de haver transferência da formação para o local de trabalho. A preparação prévia dos formandos para participarem na formação está também relacionada com o nível de informação sobre a formação antes da sua participação, isto é, se os trabalhadores têm ideia de como a formação irá contribuir para o seu desenvolvimento na função que têm, os moldes e formato em que será ministrada, e a sua relevância e necessidade (Holton, 1996).

Perceção da Validade do Conteúdo

Segundo Holton et al. (2000), os objetivos e o conteúdo da formação devem estar intimamente relacionados com as tarefas e funções da transferência e, sobretudo, é imprescindível que os formandos considerem que o conteúdo da formação retrata adequadamente os requisitos da sua função e que os métodos, materiais, recursos e práticas pedagógicas utilizados em contexto formativo sejam idênticos aos utilizados em contexto de trabalho.

Assim sendo, e segundo Caetano & Velada (2007), é essencial garantir a adaptação dos conteúdos da formação às exigências do trabalho dos trabalhadores, não só no que toca ao aprofundamento dos conhecimentos, mas também no que toca à

relevância. Estes autores ainda defendem que os trabalhadores, para além de aprenderem os conteúdos, deverão aprender, ainda em contexto formativo, a generalizar esses conteúdos para situações de contexto de trabalho. Estudos demonstram que o grau de preparação dos formandos para a formação está relacionado com a motivação para a utilização da formação no local de trabalho, e com a perceção de que o conteúdo da formação vai ao encontro dos requisitos da sua função (Andrade, 2009).

Oportunidade para Aplicar a Formação

Um fator que pode afetar a transferência das competências adquiridas em contexto formativo para o posto de trabalho está relacionado com as oportunidades para aplicar a formação (Ford et al., 1992). Ou seja, após a formação, é imprescindível que existam, no local de trabalho, recursos e tarefas relevantes que possibilitem a aplicação da formação (Holton et al., 2000). Estudos sugerem que quanto maior for o número de ocasiões que os colaboradores tiverem para utilizar no trabalho as competências que adquiriram na formação, maior será a probabilidade de a mudança se manter e de o desempenho melhorar (Hawley e Barnard, 2005).

Tipos de Formação: Comportamental e Técnica

Segundo Camara et al. (2007), a formação técnica tem como objetivo primordial desenvolver os conhecimentos e competências técnicas dos trabalhadores para que possam contribuir mais eficazmente para o desenvolvimento da empresa e proporcionar a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da função. Este tipo de formação tem como finalidade transmitir novos conhecimentos ou reciclagem de conhecimentos existentes. A Formação Comportamental é um tipo de formação orientada para os trabalhadores, enquanto pessoas, cujo propósito consiste no bem-estar pessoal e social do indivíduo.

Formação Interna e Externa

As Ações de Formação Interna dirigem-se unicamente aos trabalhadores de uma empresa específica. Segundo Sekiou et al. (2001), as ações de formação interna podem ocorrer sob diferentes formas: formação em sessões onde se junta vários trabalhadores para lhes passar conhecimentos práticos ou teóricos numa área específica; formação no posto de trabalho (formação *on job*), nomeadamente a demonstração, rotação de postos de trabalho, treino e orientação. As organizações que optam por esta forma de formação concedem a responsabilidade de formação aos superiores hierárquicos ou a um trabalhador competente na matéria. Ou seja, o Gestor de Recursos Humanos recorre aos

recursos internos para ministrar as ações formativas. De acordo com Peretti (2004), as formações internas permitem disseminar o estado de espírito específico da organização, uma cultura “da casa” e integrar melhor as especificidades da empresa. Por sua vez, a formação externa proporciona mais flexibilidade de conteúdos, desenho e recursos, mas pode apresentar-se mais desadequada à especificidade interna e identidade da organização (Peretti, 2004).

1.1.3. Características Organizacionais

O ambiente organizacional afeta o modo de vida, os modelos e os valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde transferem não apenas os seus conhecimentos técnicos, como também as características das suas personalidades. Deste modo, a pesquisa sugere que o ambiente em que ocorre a transferência integra um dos principais grupos de fatores capazes de afetar a mudança comportamental no posto de trabalho (Colquitt et al., 2000).

A nível organizacional, a transferência pode ser influenciada pelo apoio/incentivo da organização – cultura de formação; abertura à mudança; e, apoio das chefias para a transferência.

Apoio/incentivo da Organização – Cultura de Formação

Para Cheng e Ho (2001), a cultura organizacional é um fator importante na compreensão da transferência da formação. Elangovan e Karakowsky (1999) defendem que a transferência de aprendizagem está diretamente relacionada com a cultura de aprendizagem contínua da organização que proporciona a formação e incentiva o aperfeiçoamento do trabalhador. Assim sendo, um ambiente de trabalho que se caracteriza pelo princípio de que o trabalhador deverá estar continuamente a aprender, a atualizar-se, de modo a conseguir adaptar-se às constantes mudanças, onde há congruência entre a aprendizagem e cultura da organização afetará positivamente a transferência da formação. Além disso, a disponibilidade de recursos, tais como orçamentos, tecnologia e pessoal para apoiar a formação são frequentemente referidos como fatores que facilitam a transferência (Kupritz 2002; Noe, 1986).

Deste modo, uma organização que valoriza a aprendizagem, ou seja, que apoia a formação é uma organização aprendente. Uma organização que aprende estimula continuamente a capacidade para aprender e conhecer, tornando-a capaz de aperfeiçoar os seus processos e sistemas (Nonaka, 1992).

Abertura à Mudança

Segundo Tracey e Tews (2005), o ambiente em que a transferência ocorre integra um dos principais fatores que afetam a mudança comportamental no contexto de trabalho, em resultado da aplicação dos conhecimentos ou competências aprendidos em contexto de formação. No mesmo sentido, Colquitt et al. (2000) defendem que um clima de abertura à mudança está associado à existência de oportunidades criadas para os trabalhadores utilizarem as competências adquiridas em contexto formativo no contexto de trabalho. Assim sendo, o clima de transferência exprime a perceção que o indivíduo tem do suporte social e organizacional no seu local de trabalho para aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto formativo (Caetano e Velada, 2007).

Segundo Holton (1996), a abertura à mudança favorece a transferência da formação, no sentido em que os trabalhadores que trabalham em ambientes recetivos à aplicação da formação no local de trabalho, mais provavelmente transferem o que aprenderam na formação para o local de trabalho.

Apoio das Chefias para a Transferência

Baldwin e Ford (1998) afirmam que o apoio das chefias está relacionado com o suporte e reforço que estas concedem aos trabalhadores para aplicarem o que aprenderam na formação, através, por exemplo, da explicação e resolução de problemas, do apoio à alteração do comportamento, da manifestação de interesse e do estabelecimento de objetivos. Estudos confirmam que o encorajamento e apoio por parte das chefias para a aplicação dos novos conhecimentos e competências são indispensáveis para o alcance de resultados positivos na transferência da formação, indiciando que a transferência é tão mais bem-sucedida, quanto maior for o suporte percebido por parte dos superiores hierárquicos (Andrade, 2009; Colquitt et al., 2000; Brinkerhoff e Montesino, 1995). O Quadro 2 apresenta o modelo de análise de estudo adequado à especificidade do modelo de formação da empresa em estudo e dos dados de avaliação disponibilizados.

Quadro 2: Modelo de Análise adequado à especificidade do modelo de formação da empresa

Fatores	Características
Características Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Características Sociodemográficas - Perceção da Utilidade da Formação - Motivação Pessoal para Transferir
Conceção da Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e Diagnóstico das Necessidades de Formação - Perceção da Validade do Conteúdo - Oportunidade para Aplicar a Formação - Tipos de Formação: Comportamental e Técnica - Forma: Formação Interna e Externa
Características Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio/incentivo da Organização – Cultura de Formação - Abertura à Mudança - Apoio das Chefias para a Transferência

2. A EFAPEL, S.A.

A EFAPEL, S.A. é uma sociedade anónima, sediada em Serpins (concelho da Lousã), cuja principal atividade económica consiste no desenvolvimento e fabrico de produtos de qualidade para instalações elétricas de baixa tensão, tais como, aparelhagens de Embeber, Estanque e Saliente, Calhas Técnicas, Som Ambiente, DVI (Dados, Voz e Imagem) e Aparelhagem Modular para Quadros Elétricos.

Fundada em 1978 e formada exclusivamente por capital Português, a EFAPEL, S.A é constituída por uma equipa de cerca de 300 colaboradores, repartidos por 2 modernas unidades industriais com uma superfície total de 18.750m².

Em termos gerais, a EFAPEL, S.A. pretende criar, desenvolver e fabricar aparelhagem e equipamento para instalação elétrica. Investe em programas de melhoria contínua a nível dos produtos, serviços e desempenho ambiental A empresa tem como **visão** ser uma empresa de excelência no domínio das soluções elétricas, criando e produzindo opções de aparelhagem e acessórios para instalações elétricas e de dados,

voz e imagem, com o compromisso de satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e sociedade. Pode ler-se na sua missão o objetivo de cumprir este desígnio “garantindo valor para o cliente, desenvolvendo os produtos e processos, desenvolvendo o talento dos seus colaboradores, contribuindo ativamente para a sociedade”.

A EFAPEL encontra-se dividida, em termos de organigrama, por 14 departamentos: Administrativo/Financeiro; Controlo de Gestão; Gestão das Pessoas; Sistema de Gestão Integrado (SGI); Projeto; Engenharia da Qualidade; IDI Processo UPS; Produção UPS; Industrial UPA; Comercial Mercado Interno; Comercial Mercado Externo; Marketing; Compras; e, Gestão de Stocks.

O Departamento da Gestão das Pessoas desempenha um papel decisivo dentro da empresa e tem como visão: “Atrair, reter e desenvolver os colaboradores da EFAPEL, S.A., de modo sustentável”.

A nível funcional, o Departamento em causa possui responsabilidades ao nível dos Processos Estratégicos de Gestão dos Recursos Humanos, nomeadamente recrutamento e seleção, acolhimento, gestão da formação, avaliação de desempenho, avaliação da satisfação e motivação dos colaboradores, entre outros. O departamento é ainda responsável pelo processamento de salários e medicina no trabalho.

Este departamento dispõe de um elevado poder consultivo e decisório, reportando diretamente à Administração.

2.1. Caracterização do Processo Formativo na EFAPEL, S.A.

A identificação de necessidades de Formação é um processo anual, coordenado pelo Departamento de Gestão das Pessoas (doravante DGP), que envia a cada diretor/a formulários específicos para o efeito (Anexo I). Esta identificação das necessidades é feita até 15 de Outubro pelos diretores, juntamente com os seus colaboradores, com base em vários métodos e de acordo com a especificidade e os requisitos de cada função. Posteriormente, considerando as necessidades/lacunas identificadas, o DGP reúne-se, com os diretores, em *focus group*, tendo em vista recolher mais informações e discutir resultados. Depois, elabora, até ao final do mês de Janeiro, o Plano de Formação que será submetido à aprovação da Administração. Devidamente validado pela Administração, cabe exclusivamente ao DGP a responsabilidade de implementar e cumprir o Plano de Formação.

No âmbito do cumprimento do Plano de Formação, o DGP desenvolve atividades de cariz diversificado. Assim, com vista ao agendamento das formações, o DGP envia *emails* às entidades formadoras (no caso da formação ser efetuada por entidades externas) ou aos colaboradores internos que darão a formação (no caso da formação ser interna), bem como às chefias diretas dos formandos, com vista a fazer o pré-agendamento ou agendamento definitivo das ações de formação.

O DGP procede também à organização do Dossier Pedagógico, que deve conter: o “Relatório de Ação de Formação” (Anexo II); os sumários e registos de assiduidade; a correspondência trocada com as entidades formadoras; a proposta e contrato com a entidade formadora; certificado do organismo responsável pela acreditação das entidades formadoras; CV e CAP do formador; cópia dos certificados; e o material pedagógico (e.g. Manuais, textos...). Até à data, a empresa não tem recorrido a formação financiada.

Em qualquer tipo de formação, o DGP envia para os diretores, que posteriormente deverão enviar para os seus colaboradores, um folheto com todas as informações relativas à formação (designação, objetivos, conteúdos, duração, local e cronograma).

Quando a formação é interna, ou seja, promovida pelos colaboradores internos da empresa, cabe ao DGP imprimir e encadernar o material pedagógico, solicitar o Plano de Sessão (Anexo III), assim como fazer folhas de sumários e organizar a sala de formação. Porém, quando a formação é interna mas promovida por uma entidade externa, para além do dever de organizar a sala de formação, é imperativo sensibilizar o formador (toques de emergência, proibição de fumar nas instalações, cuidados com a reciclagem, etc.), antes do início da ação de formação. Aquando da chegada dos formandos à formação, procede-se à abertura da ação de formação onde se dá as boas vindas aos formandos, relembrando os objetivos e conteúdos da formação, bem como disponibilizando para qualquer questão que surja durante o decorrer da ação da formação. Após o término da formação, os formandos preenchem o Relatório de Avaliação de Reação da Formação (Anexo IV) e, passados três meses, preenchem, juntamente com o diretor do departamento, o Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação (Anexo V) de modo a perceber se as lacunas foram ou não ultrapassadas. Desta maneira, é analisado se houve ou não transferência da formação para o trabalho.

O Plano de Formação de 2013 reflete as diferentes modalidades de formação existentes na Empresa: Formação em Sala, Formação no Posto de Trabalho e Formação

Inicial. Esta diversidade assenta nos pressupostos de que devem existir as diferentes modalidades, para uma maior eficácia ao nível da transferência e consolidação dos conhecimentos.

2.2. Balanço breve do Plano de Formação em 2013

A execução do Plano de Formação de 2013 apresenta uma repartição do volume global de formação que se apresenta na tabela que se segue:

Tabela 1 – Volume de formação por modalidade de formação

	N.º Horas	%
Volume de Formação em Sala	3132.50h	13.13%
Volume de Formação Inicial	2775.50H	11.64%
Volume de Formação no Posto de Trabalho	17941.00h	75.23%
Total	23849.00h	100.00%

Os dados (ver no anexo VI) demonstram a grande aposta na formação em posto de trabalho (75%), modalidade que a empresa considera mais vantajosa quer em termos de custo-benefício, quer em termos de impacto sobre as competências e com maior capacidade de transferência. A maioria da formação é também formação interna (63%), sendo que as áreas para as quais a empresa mais recorre a formação externa (ministrada por uma entidade formadora externa, mas nas instalações da empresa) são a Informática na Ótica do Utilizador, Ciências Informáticas, Comercial/Marketing, Línguas, Qualidade, Produção/Manutenção, Comportamental/Recursos Humanos e Compras/Logística. Na formação em sala, a área da Segurança foi a que mereceu maior enfoque (32%) o que se deveu à reciclagem das formações de Exercícios Compensatórios, Brigadas de Incêndios/Primeiros Socorros e Meio Ambiente, Movimentação Manual de Cargas e Trabalhos em Altura. Na Formação Inicial são transmitidos os conhecimentos necessários à compreensão da empresa e da função que o colaborador vai integrar de novo. As bases estabelecidas nas primeiras semanas serão decisivas para a relação de trabalho sustentada entre o colaborador e a empresa. A mudança de função foi o fator que suscitou a maior parte deste tipo de formação (84%), e apenas os restantes 16% decorreram de novas admissões.

Da avaliação da formação conclui-se que o nível de satisfação média foi de 5, numa escala de 1 (muito má) a 6 (muito boa). Também se verificou que a satisfação é maior na formação interna do que na formação externa.

3. Objectivos da Pesquisa

O presente estudo explora os fatores ou dimensões que afetam e influenciam a transferência da formação para a prática profissional, a partir dos dados da ficha de eficácia da formação, disponibilizados pela empresa (ver no anexo V, o Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação).

Mais especificamente, pretende identificar: quais as dimensões (características individuais, características da conceção da formação e características organizacionais) que mais influenciam a transferência da formação; quais as formações (internas ou externas) que apresentam uma maior evolução em relação ao indicador de eficácia da formação; qual o tipo de formação (técnicas e comportamentais) que tem maior impacto na transferência de formação para o local de trabalho. É também objetivo deste estudo verificar se existe uma relação entre a idade e habilitações literárias e a transferência da formação; identificar quais os aspetos que mais e menos contribuíram para a aplicação prática dos novos conhecimentos e desenvolvimento das novas competências no posto de trabalho.

3.1. Hipóteses de Estudo

Nesta pesquisa pretendeu-se estudar o efeito exercido pelos fatores **Características Individuais** - características sociodemográficas, perceção da utilidade da formação, motivação pessoal para transferir; **Características da Conceção da Formação** - análise e diagnóstico das necessidades de formação, perceção da validade do conteúdo, oportunidade para aplicar a formação, tipos de formação: comportamental e técnica, forma: formação interna e externa; e **Características Organizacionais** - apoio/incentivo da organização, abertura à mudança e apoio das chefias para a transferência, na transferência de formação.

Deste modo, elaboraram-se as seguintes hipóteses:

H1 - As variáveis sociodemográficas *idade* e *habilitações literárias* estão significativamente relacionadas com a transferência da formação.

H2 - A transferência da formação é maior quando há percepção da utilidade da formação.

H3 - A participação dos colaboradores no levantamento das necessidades de formação e na definição dos objetivos e conteúdos da formação favorece a transferência da formação.

H4 - A transferência da formação não difere consoante o tipo de formação.

H5 - As formações dadas por entidades externas apresentam uma maior evolução em relação ao indicador de eficácia da formação em comparação com as formações internas.

H6 - Os fatores identificados como os que mais influenciam a transferência da formação são os fatores organizacionais e de conceção da formação do que os fatores individuais.

H7 - A abertura à mudança e uma cultura de formação na empresa favorecem a transferência da formação.

4. Materiais e Métodos

4.1. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 508 participantes que frequentaram diversas ações de formação. Os dados foram recolhidos através da aplicação de um questionário aos colaboradores 3 meses após a realização de cada ação de formação.

Como se pode observar na Tabela 2, a amostra é maioritariamente constituída por sujeitos do sexo masculino 65,4% (n = 332) (34,6% do sexo feminino). A maioria dos participantes tem idades entre os 30 e os 45 anos representando 70,9% (n = 360). No que se refere às habilitações académicas, 31,7% (n = 161) da amostra têm o 3º Ciclo Ensino Básico, 29,9% (n = 152) tem o Ensino Secundário e 12,6% (n = 64) tem o Ensino Superior. No que concerne à antiguidade, constata-se que 86% dos trabalhadores que responderam ao questionário está na empresa há mais de 5 anos.

Tabela 2: Caracterização da Amostra

	N= 508	%
Sexo		
Feminino	176	34,6
Masculino	332	65,4
Idade		
Menos de 30 anos	43	8,5
Dos 30 aos 45 anos	360	70,9
Mais de 45 anos	105	20,7
Habilitações Académicas		
1º Ciclo Ensino Básico	21	4,1
2º Ciclo Ensino Básico	110	21,7
3º Ciclo Ensino Básico	161	31,7
Ensino Secundário	152	29,9
Ensino Superior	64	12,6
Antiguidade na Empresa		
Menos de 5 anos	72	14,2
De 5 a 15 anos	266	52,4
Mais de 15 anos	170	33,5

4.2. Instrumentos

Os dados que se apresentam e cuja análise permite responder às questões e hipóteses da pesquisa provieram de diversas fontes:

- Questionário de Avaliação da Eficácia (Anexo V), ministrado em 2013.
- Consulta do Relatório Anual da Formação (Anexo VI).
- Observação Direta (7 meses).

4.2.1 Questionário de Avaliação da Eficácia

O questionário de *Avaliação da Eficácia da Formação* (Anexo V) foi elaborado pelo Departamento de Gestão da EFAPEL, S.A., tendo em conta os segundo e terceiro níveis do Modelo de Kirkpatrick (1998): o nível de aprendizagem (2º nível) e o de comportamento (3º nível).

O segundo nível deste modelo assenta na avaliação das aprendizagens mais diretamente observáveis, ou seja, as aprendizagens que levam a alterações a nível técnico, comportamental ou processual, sem que haja uma verdadeira modificação de atitudes e valores (Caetano, 2007). O terceiro nível refere-se ao comportamento após o processo, através da transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho.

Assim sendo, o referido questionário é constituído por seis questões, que representam sete fatores de transferência da formação, a enumerar: perceção da utilidade da formação, motivação pessoal para transferir, perceção da validade do

conteúdo, oportunidade para aplicar a formação, abertura à mudança e apoio das chefias para a transferência.

Na tabela seguinte é apresentada a descrição dos fatores com os exemplos de questões dedicadas a cada fator.

Tabela 3: Fatores e exemplos de indicadores

Fatores	Indicadores	Itens
Perceção da Utilidade da Formação	De uma forma geral, considera que esta formação foi suficiente para colmatar as lacunas existentes?	Questão 6
Motivação Pessoal para Transferir	Motivação Pessoal do formando para aplicar os conteúdos	Questão 4. a)
Perceção da Validade do Conteúdo	- De uma forma geral, considera que esta formação foi suficiente para colmatar as lacunas existentes? - Adequabilidade da formação às lacunas apresentadas	Questão 4. d)
Oportunidade para Aplicar a Formação	Possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências	Questão 4.c)
Abertura à Mudança	Possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências	Questão 4.c)
Apoio das Chefias para a Transferência	Recetividade à aplicação dos novos conteúdos por parte do responsável	Questão 4. b)

Os dados foram inseridos numa base de dados do *Software* SPSS (versão 20), e tratados no mesmo *Software*.

4.2.2. Consulta do Relatório Anual da Formação

No Relatório Anual da Formação consta informações sobre a preparação prévia dos formandos, análise e diagnóstico das necessidades de formação, tipos de formação: comportamental e técnica, forma: formação interna e externa e apoio/incentivo da organização – cultura de formação.

4.2.3. Observação Direta

Ao longo de 7 meses, tive a oportunidade de observar todo o processo formativo realizado na EFAPEL, S.A., que se processa desde a identificação de necessidades de formação, elaboração do orçamento de formação, elaboração do plano de formação, implementação do mesmo e respetiva avaliação. No âmbito do cumprimento e gestão das diferentes ações do Plano de Formação, desenvolvemos atividades de cariz diversificado. Assim, com vista ao agendamento das formações, enviámos *emails* às entidades formadoras (no caso da formação ser efetuada por entidades externas) ou aos colaboradores internos que darão a formação (no caso da formação ser interna), bem como às chefias diretas dos formandos com vista a fazer o pré-agendamento ou agendamento definitivo das ações de formação. Procedemos também à organização do Dossier Pedagógico. Após o término da formação, os formandos preenchem o Relatório de Avaliação de Reação da Formação (Anexo VI) e, passados três meses, preenchem juntamente com o diretor do departamento o Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação (Anexo VII) de modo a perceber se as lacunas foram ou não ultrapassadas. Desta maneira, é analisada se houve ou não transferência da formação para o local de trabalho.

Deste modo, este método de pesquisa, a observação direta, foi dividido em duas fases: a primeira prendeu-se com o entendimento das atividades em estudo, focando-se a criação de sentido das práticas atribuídas pelos atores sociais que as compartilham; e a segunda, à análise dos métodos utilizados na primeira fase.

5. Resultados

Há um forte investimento em formação. Há uma cultura de formação reconhecida quer nos contactos e observações possibilitadas (observação direta), quer nos resultados do questionário que indica a eficácia da formação ministrada.

A ilustrar esta conclusão está a avaliação efetuada pelas chefias, conjuntamente com os colaboradores, que preenchem, 3 meses após a realização da ação de formação, o Questionário de Avaliação da Eficácia. É de salientar que o questionário de avaliação da eficácia da formação é preenchido individualmente por participante, exceto nas ações de formação em que, devido ao elevado número de colaboradores envolvidos, não seja exequível avaliar individualmente.

Da análise de dados efetuada, verificamos que, em média, as formações permitiram a aquisição de 73.55% de novos conhecimentos/competências. Este valor resulta da avaliação efetuada pela chefia e formando que registam qual o nível de conhecimentos/competências antes e depois da formação (questão 1).

A **evolução** foi calculada tendo em conta a diferença entre a percentagem do nível de conhecimentos/competências dos colaboradores antes da formação e a percentagem do nível de conhecimentos/competências dos colaboradores depois da formação.

Estes dados levam a concluir que há eficácia da formação, logo transferência da formação que, de acordo com a definição de Baldwin e Ford (1998) consiste na generalização das competências adquiridas durante a formação para o ambiente de trabalho.

H1: Idade e habilitações literárias na determinação da transferência da formação

A relação entre transferência da formação, a idade e as habilitações literárias foi investigada usando o coeficiente de correlação Ró de Spearman. O Coeficiente de Correlação Ró de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais, utilizando, em vez do valor nele observado, apenas a ordem das observações.

A variável idade foi agrupada em 3 classes: “< 30 anos”; “30 aos 45 anos” e “> 45 anos”. Por sua vez, a variável habilitações foi agrupada em 5 classes: “1º Ciclo Ensino Básico”; “2º Ciclo Ensino Básico”; “3º Ciclo Ensino Básico”; “Ensino Secundário”; “Ensino Superior”.

A Tabela 4 apresenta o resultado desta relação.

Tabela 4: Coeficiente de Correlação Ró de Spearman

	1	2	3
1. Transferência da Formação	-	-,119**	,285**
2. Idade		-	-,428**
3. Habilitações literárias			-

Com base nos resultados acima, existe uma relação negativa, pequena, estatisticamente significativa, entre a transferência da formação e a idade ($r = -0,119$, $n = 508$, $p < 0,01$). Verifica-se que 1,4% da variação da transferência da formação é explicada pelo fator idade. Quanto mais novos forem os colaboradores, maior será a transferência. No que concerne à relação entre transferência da formação e as

habilitações literárias, a relação é positiva, estatisticamente significativa, apesar de pequena ($r = 0,285$, $n = 508$, $p < 0,01$). Deste modo, verifica-se que 8,1% da variação da transferência da formação é explicada pelo fator habilitações literárias. Assim sendo, quanto mais habilitações literárias tiverem os sujeitos, maior será a transferência.

H2: Transferência da formação e percepção da utilidade da formação.

A percepção da utilidade da formação foi analisada tendo em conta a seguinte pergunta do questionário: “De uma forma geral, considera que esta formação foi suficiente para colmatar as lacunas existentes?” A resposta é de “sim” e “não”.

A relação entre transferência da formação e a percepção da utilidade da formação foi investigada usando o teste U de Mann-Whitney. O teste U de Mann-Whitney é um teste não paramétrico que permite detetar diferenças significativas entre os valores centrais de duas situações, quando se consideram sujeitos diferentes. Aplica-se em variáveis de nível ordinal, sendo baseado em ordenações (e não em valores exatos).

A Tabela 5 apresenta os resultados.

Tabela 5: O teste U de Mann-Whitney

	Lacunas existentes colmatadas	<i>N</i>	<i>Médias das ordens</i>	<i>Soma das ordens</i>
Transferência da Formação	Não	22	294,09	6470,00
	Sim	486	252,71	122816,00
	Total	508		

Transferência	
Mann-Whitney U	4475,000
Z	-1,391
Asymp. Sig. (2-tailed)	,164

O teste utilizado não revelou diferenças estatisticamente significativas entre os participantes que percecionam a formação como útil ($Md = 0,1000$ e $n = 486$) e os que não a percecionam ($Md = 0,2250$ e $n = 22$), $U = 4475,000$, $Z = -1,391$, $p = 0,164$.

H3: Transferência da formação e participação dos colaboradores no levantamento das necessidades da formação

Constatámos, durante os 7 meses de observação, que a EFAPEL aposta fortemente no desenvolvimento do seu potencial humano, tem o cuidado em envolver os chefes e respetivos colaboradores de cada departamento no processo de diagnóstico de necessidades para que as formações possam ir de encontro às necessidades sentidas. Há

uma preocupação em que os colaboradores digam que conteúdos gostariam que fossem abordados na formação para melhorarem a sua prestação nas suas funções.

De facto, verificámos, através da observação direta, no que concerne à participação dos colaboradores no diagnóstico de necessidades de formação, que há um grande envolvimento dos colaboradores neste processo dado que há um cuidado na escolha das ações de formação, de interesse real para a empresa e para os colaboradores. Para tal, cada diretor recebe os formulários de diagnóstico (Anexo I), onde, juntamente com os seus colaboradores, identificam quais as lacunas existentes para um melhor desempenho da sua função e identificam qual o objetivo que pretendem alcançar com a formação e qual a forma de medir a transferência da formação (através do indicador que são definidos previamente para cada formação).

H4: Transferência da formação e tipo de formação

Para investigar a relação entre transferência da formação e o tipo de formação foi usado novamente o teste U de Mann-Whitney, cujos resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6: O teste U de Mann-Whitney

<i>Tipo de Formação</i>		<i>N</i>	<i>Mean Rank</i>	<i>Sum of Ranks</i>
Transferência	Comportamental	15	306,03	4590,5
	Técnico	493	252,93	124695,5
	Total	508		

<i>Transferência</i>	
Mann-Whitney U	2924,500
Wilcoxon W	124695,500
Z	-1,484
Asymp. Sig. (2-tailed)	,138

O teste U de Mann-Whitney não revelou diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de formação comportamental ($Md= 0,2000$ e $n= 15$) e a formação técnica ($Md= 0,1000$ e $n= 493$), $U = 2924,500$, $Z= -1,484$, $p= ,138$. Isto é, a transferência da formação não difere com o tipo de formação, apesar de haver maior transferência em termos médios na formação comportamental. Podemos constatar na tabela 7 que as

competências que foram mais transferidas foram a gestão do tempo e polivalência, ou seja, competências do domínio comportamental.

Tabela 7: Teste Kruskal-Wallis

	Competência_maior_impacto	N	Mean Rank
Diferença	Autonomia	436	240,87
	Espírito Crítico	20	305,80
	Orientação para a Qualidade	23	383,00
	Capacidade de Trabalho em Equipa	17	261,41
	Gestão do Tempo	9	406,78
	Polivalência	3	411,67
	Total	508	

H5: Transferência da formação e formação interna e externa

A tabela 8 apresenta os resultados da relação entre transferência da formação e a formação interna e externa, sendo utilizado o teste U de Mann-Whitney.

Tabela 8: O teste U de Mann-Whitney

	Formação	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Transferência	Externa	61	338,00	20618,00
	Interna	447	243,11	108668,00
	Total	508		

Transferência	
Mann-Whitney U	8540,000
Wilcoxon W	108668,000
Z	-5,092
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

O teste U de Mann-Whitney revelou diferenças estatisticamente significativas entre a formação externa ($Md= 0,2000$ e $n= 61$) e a formação interna ($Md= 0,1000$ e $n= 447$), $U = 8540,000$, $Z= -5,092$, $p < 0,001$. Isto é, a transferência da formação é maior na formação externa do que na interna.

H6: Transferência da formação, motivação pessoal para aplicar os conteúdos, perceção da validade do conteúdo e oportunidade para aplicar a formação.

Esta hipótese foi analisada tendo em conta a questão 4 do questionário que pedia para indicar o aspeto que mais contribuiu para a aplicação prática dos novos conhecimentos e desenvolvimento das novas competências no posto de trabalho. As possibilidades de resposta eram: “Motivação pessoal do formando para aplicar os conteúdos”; “Recetividade à aplicação dos novos conteúdos por parte do responsável”; “Possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências”; e, “Adequabilidade da formação às lacunas apresentadas”.

Para analisar esta hipótese foi utilizado o teste Kruskal-Wallis. O teste Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico aplicado a variáveis de nível ordinal e permite detetar diferenças significativas entre os valores centrais de três ou mais situações.

Este teste revelou diferenças estatisticamente significativas na transferência da formação nos 3 aspetos mencionados como contributivos para a aplicação prática dos novos conhecimentos: (Gp1, $n = 23$: Adequabilidade da formação às lacunas apresentadas, Gp2, $n = 377$: Motivação Pessoal do formando para aplicar os conteúdos, Gp3, $n = 106$: Possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências), $\chi^2(2, n = 506) = 78,109, p < 0,001$.

O Gp1 apresenta uma mediana mais elevada ($Md = 0,5000$) relativamente aos restantes grupos. Os resultados são apresentados na tabela 9.

Tabela 9: Teste Kruskal-Wallis

<i>Aspeto que mais contribui para a Transferência</i>	<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Median</i>
Adequabilidade da formação às lacunas apresentadas	,5035	23	,25683	,5000
Motivação Pessoal do formando para aplicar os conteúdos	,1652	377	,13077	,1000
Possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências	,3061	106	,24935	,2000
Recetividade à aplicação dos novos conteúdos por parte do responsável	,2500	2	,21213	,2500

Para operacionalizar a investigação efetuou-se um estudo de caso aplicado à EFAPEL, S.A., especificamente a ações de formação que se realizaram durante o ano de 2013.

Assim optou-se por analisar o Questionário que é utilizado pela empresa em estudo para avaliar a Eficácia da Formação (Anexo V). De forma a responder às hipóteses que não são passíveis de serem investigadas pelo Questionário, foram analisados o Relatório Anual da Formação (Anexo VI), documentos utilizados no decorrer de todo o processo formativo e, por fim, o método da Observação Direta.

Os resultados do estudo indicam que os fatores identificados como os que mais influenciam a transferência da formação são, em primeiro lugar, os fatores organizacionais e só depois os individuais, o que indica que a cultura e as práticas da organização são decisivas na transferência e eficácia da formação.

Em relação às Características Individuais, os resultados do estudo confirmam a Hipótese 1 (H1): As variáveis sociodemográficas *idade* e *habilitações literárias* estão significativamente relacionadas com a transferência da formação, na medida em que as habilitações literárias estão positiva e significativamente relacionadas com a variável critério. Sugere que quanto maior for a escolaridade do formando, maior será a transferência da formação. Esta hipótese confirma a influência das variáveis sociodemográficas na transferência da formação, igualmente corroborada por outros estudos (Warr e Bunce, 1995; Andrade, 2009). A variável idade não teve uma relação positiva, mas sim negativa, com a transferência da formação pois quanto mais velhos, menor a transferência.

No que concerne à Hipótese 2 (H2), o presente estudo não confirma a mesma, dado que o teste utilizado não revelou diferenças estatisticamente significativas entre os participantes que percecionam a formação como útil ($Md= 0,1000$ e $n= 486$) e os que não a percecionam ($Md= 0,2250$ e $n= 22$), $U = 4475,000$, $Z= -1,391$, $p= 0,164$. Ou seja, neste estudo, a transferência da formação não difere com a perceção da utilidade da formação. Os colaboradores que afirmam que a formação não foi suficiente para colmatar as lacunas existentes não diferem significativamente dos que afirmaram o contrário, contudo, são os que apresentam maior transferibilidade. Tal situação poderá estar relacionada com a necessidade de os colaboradores quererem aprofundar mais os conhecimentos e necessidade de saber mais para melhor desempenhar a sua função.

No que toca à 3ª Hipótese (H3) deste estudo, relacionada com as Características da Conceção da Formação, constatou-se que a mesma se confirma, dado que, segundo o que foi observado, existe uma prática de levantamento de necessidades da formação exaustiva, bem fundamentada, com dados coerentes e tendo em conta o feedback dos colaboradores, no que toca às necessidades sentidas. Constatou-se, ainda, que na fase do diagnóstico de necessidades de formação, para além da identificação das necessidades sentidas, há a definição de conteúdos e dos objetivos que os colaboradores gostariam que fossem abordados na formação para melhorarem a sua prestação nas suas funções. Deste modo, aquando a realização das formações, denota-se que os sujeitos percebem qual o objetivo de determinado curso ou qual o interesse que este poderá ter no desempenho das suas funções, dado que os colaboradores participam na definição dos objetivos. Esta hipótese é igualmente testemunhada por estudos (Holton 1996, por exemplo) que demonstraram que, quando os colaboradores se envolviam no diagnóstico de necessidades e na definição de conteúdos e objetivos a alcançar na formação.

Em relação ao tipo de formação, os resultados do estudo confirmam a Hipótese 4 (H4): A transferência da formação não difere consoante o tipo de formação, uma vez que o teste U de Mann-Whitney não revelou diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de formação comportamental e a formação técnica. Isto é, a transferência da formação não difere com o tipo de formação, apesar de haver maior transferência em termos médios na formação comportamental.

Tendo em conta os resultados do presente estudo, a Hipótese 5 (H5) confirma-se: As formações dadas por entidades externas apresentam uma maior evolução em relação ao indicador de eficácia da formação em comparação com as formações internas.

A Hipótese 6 (H6): Os fatores identificados como os que mais influenciam a transferência da formação são os fatores organizacionais e de conceção da formação do que os fatores individuais, confirma-se, na medida em que a adequabilidade da formação às lacunas apresentadas ($Md=0,50$) e a possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências revelaram ser os fatores que mais contribuíram para a transferência da formação ($Md=0,31$). Desta forma, os resultados indiciam que a transferência da formação e, consequentemente, a mudança de comportamentos no local de trabalho, está diretamente relacionada com a adequabilidade da formação às lacunas apresentadas e a possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos/competências. Estes resultados corroboram os estudos que sugerem que quanto maior for o número de

ocasiões que os colaboradores tiverem para utilizar no trabalho as competências que adquiriram na formação, maior será a probabilidade de eficácia da formação; os estudos também demonstram que o grau de preparação dos formandos para a formação está relacionado com a utilização da formação no local de trabalho, e com a percepção de que o conteúdo da formação vai ao encontro dos requisitos da sua função (Andrade, 2009). Estes resultados ainda demonstram, e tendo em conta o que se observou, que a adequabilidade da formação às lacunas apresentadas prende-se com o carácter exaustivo do diagnóstico e da identificação de necessidades que é realizado na EFAPEL, S.A.

A 7ª e última hipótese (a abertura à mudança e uma cultura de formação na empresa favorecem a transferência da formação) confirmou-se ao longo dos 7 meses através da observação direta. Verificou-se que, tal como em estudos existentes, o meio envolvente em que ocorre a transferência é um fator importante.

Constatou-se que existe uma forte aposta na formação contínua dos recursos humanos não só pelo número de horas concedidas aos colaboradores por ano, como também pelo investimento financeiro dedicado à formação.

São, de igual modo, concedidas pelas chefias todas as oportunidades criadas para os colaboradores utilizarem as competências adquiridas em contexto formativo, sejam elas disponibilidade de recursos (tecnologia, por exemplo), explicação e/ou resolução de problemas.

Apesar de, neste estudo, não ter sido encontrada uma associação para todos os fatores, nomeadamente ao nível das características individuais, tais como a percepção da utilidade da formação e motivação pessoal para transferir, sugerimos que as organizações atuem com vista a aumentar a aprendizagem e a transferência das competências relacionadas com o desempenho da função dos seus colaboradores.

Os resultados indiciam que, nesta empresa, a Transferência da Formação e, consequentemente, a mudança de comportamentos no local de trabalho, está diretamente relacionada com a percepção da validade do conteúdo e com o próprio clima facilitador da transferência.

De salientar que a mudança de comportamento no local de trabalho pode estar comprometida pela baixa escolaridade dos colaboradores, dificultando quer a percepção da utilidade da formação, quer a sua motivação para aplicar as aprendizagens no decurso da sua atividade profissional.

Conclusões

As exigências determinadas pelo mercado de trabalho têm demonstrado a necessidade das pessoas adquirirem novos conhecimentos e competências, de forma a garantir a vantagem competitiva das organizações. Tendo em conta esta premissa, a formação profissional tem apresentado uma pertinência progressiva no seio das organizações. No entanto, para alguns autores, nomeadamente Velada (2007), a avaliação dos efeitos reais da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores tem sido negligenciada, não permitindo suportar a ideia de que a formação melhora verdadeiramente o desempenho.

Segundo Caetano e Velada (2007), os modelos tradicionais de formação compreendem algum tipo de avaliação, mas esta restringe-se, na maior parte das vezes, às reações dos formandos e, por vezes, a algum tipo de verificação da sua aprendizagem. Contudo, estes dois níveis, embora com pertinência para o estudo do processo formativo e respetiva avaliação, não permitem dar conclusões sobre os efeitos específicos da formação no desempenho profissional dos formandos no seu local de trabalho.

A análise do problema da transferência revela que é imprescindível que as organizações procurem avaliar mais regularmente o processo de transferência, bem como as suas estratégias.

A EFAPEL, S.A. demonstrou ser uma empresa com boas práticas no que toca à formação. A formação tem tido um importante papel como elemento agregador, motivador e demonstrador de confiança pelas pessoas. Esta análise permite-nos constatar que a existência quer de um plano de formação, quer de um orçamento está associada ao reconhecimento formal da função da formação no âmbito da estrutura organizacional, traduzido na existência de um serviço de formação.

Em termos da formação profissional ministrada, os dados revelam que esta cumpriu um importante papel na organização: além de desenvolver os conhecimentos dos colaboradores, dá-lhes também ferramentas importantes, dentro e fora da organização. De salientar que os sujeitos reconhecem claramente a importância da formação profissional enquanto potenciador de melhorias no desempenho, assim como a sua utilidade no desempenho das suas funções.

Apesar de, no presente estudo, não ter sido encontrada uma associação para todos os fatores, sugerimos que as organizações atuem de modo a desenvolver a transferência

das competências e conhecimentos relacionadas com as funções e tarefas dos seus colaboradores. Mesmo que os formandos sejam detentores de características individuais favoráveis à transferência, estejam satisfeitos com o plano de formação da empresa, a transferência poderá não acontecer se o contexto real de trabalho não for favorável. Assim sendo, as organizações devem fomentar a criação de um clima de trabalho que apoie a aplicação do que aprenderam em contexto formativo.

A realização deste estudo permitiu compreender os fatores suscetíveis de influenciar a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho, no caso específico da EFAPEL, S.A.

A realização deste estudo propôs algumas “práticas” pertinentes para os responsáveis de Recursos Humanos de empresas que estejam interessados em potencializar o grau de aplicação da formação no local de trabalho. O presente estudo sugeriu a necessidade de conceber a formação sempre com a preocupação de que esta consiga revelar algum valor prático para os colaboradores. Ou seja, é fundamental que os colaboradores entendam a exequibilidade da formação no desenvolvimento das suas competências profissionais e para o bom desempenho das suas funções para que se sintam motivados a utilizarem-na no local de trabalho.

Este estudo sugeriu ainda que, para aumentar o grau de transferência da formação, as organizações devem ter em atenção diversos aspetos relacionados com o processo formativo, desde a conceção da formação, às características dos formandos e aos fatores organizacionais. Ou seja, no momento da conceção da formação, é necessário desenhá-la de forma a dar aos colaboradores a capacidade de aprender o conteúdo formativo e de aprender a melhor forma de o aplicar no contexto de trabalho. Para aumentar o grau de transferência da formação, os gestores de recursos humanos devem ainda assegurar que a formação reflete as necessidades dos colaboradores previamente identificadas, através de um diagnóstico de necessidades. Os responsáveis pela formação devem supervisionar regularmente o nível de satisfação dos seus colaboradores e determinar quando é que novas ações são necessárias para melhorar e ou reforçar as práticas de gestão de recursos humanos e as condições de trabalho. No que diz respeito aos fatores organizacionais, este trabalho evidenciou a importância de uma cultura de formação, de uma organização aprendente que valoriza a aprendizagem.

Em termos de limitações ao estudo, pode-se mencionar que a principal está relacionada com os métodos utilizados para a recolha de dados. Teria sido importante

complementar a informação obtida através do questionário, observação direta e da análise de documentos com entrevistas. Uma outra limitação prendeu-se com o facto de no ano alvo de estudo só terem sido ministradas 15 (quinze) formações comportamentais.

Dadas as limitações que este estudo encerra, pro um lado, e dado o nosso interesse que a realização do mesmo nos despertou, por outro, gostaríamos de prosseguir com a investigação nesta área, pois cremos valer a pena desenvolver estudos que ajudem a contribuir para o conhecimento no domínio da transferência da formação e melhor compreender este processo na vida organizacional.

Bibliografia

Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., Neves, A. S. (2008, junho). *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. Congresso Português de Sociologia, Lisboa.

Andrade, B. J. S. (2009). Transferência das Aprendizagens da Formação: Caso APPAREL. Dissertação de mestrado não publicada. Instituto Universitário de Lisboa.

Baldwin, T. e Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future Research. *Personnel Psychology*, 41, 63 – 105.

Bandura, A., (1997). Self efficacy: The exercise of control. New York: Freeman and Co.

Baumgartel, H. J., Reynolds, M. J. I. e Pathan, R. Z. (1984). How personality and organizational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management and Labour Studies*, 9(1), 1–16.

Cabrera, E. F., (2006). La formación. In J. Bonaceh e A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 167-188). Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

Caetano, A., e Velada, A.R., (2007). O problema da transferência na formação profissional. Em A. Caetano (Ed.), *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas* (pp.19-37). Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. e Velada, A. (2007). Motivação para transferir para o local de trabalho. Em Caetano, A. (Ed.), *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote, Lisboa.

Cheng, E.W.L. e Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102-118.

Clark, S. C., Dobbins, G. H. e Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18, 292–307.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. e Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 678-707.

Elangovan, A.R. e Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. *Leadership and Developmental Journal*, 20, 268-275.

Ford, J. K., Quinones, M.A., Sego, D.J. e Sorra, J.S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45 (3), 511-527.

Ford, J.K., Smith, E.M., Weissbein, D.A., Gully, S.M. e Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 218-233.

Gabinete de Estratégia e Equipamento. (2009). *Inquérito ao Impacte da Formação Profissional nas Empresas*. Acedido em 2, setembro, 2014, em http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/iifpe_2005-2007.pdf

Gagne, R. M. (1970). *The conditions of learning*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Gomes, J. Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hawley, J. D. e Barnard, J. K. (2005). Work Environment Characteristics and Implications for Training Transfer: A Case Study of the Nuclear Power Industry. *Human Resource Development International*, 8 (1), 65-80.

Holton. E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resources Quarterly*, 7, 5-21.

Holton, E. F. III, Bates, R. A., e Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.

Holton E. (2006). *Learning transfer system inventory*. Administrators guide.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. São Francisco: Berrett-Koehler.

Kupritz, V. W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 427-447.

Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (3), 209-223.

Le Boterf, G. (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris. Editions d'organisation.

Miguel, A. C., e Caetano, A. (2007). Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho. Em A. Caetano (Ed.), *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas* (pp.19-37). Lisboa: Livros Horizonte.

Noe, R.A. and Schmitt, N. (1986), The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.

Peretti, J. M. (2004). *Recursos Humanos*, (3ªEd.). Edições Sílabo. Lisboa.

Gomes, J. Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Warr, P., e Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48, 347-375.

Wexley, K. N., e Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Willis, S. L. (1987). Cognitive training and everyday competence. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 7, 159-188.

Ruona, W. E. A., Leimbach, M., Holton III, E. F., e Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training & Development*, 6(4), 218–228.

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-609.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J-M., Bayad, M., Alis, D. e Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Swanson, R. A. (2003). Transfer is just a symptom: The neglect of front-end analysis. In E. F.Holton III e T. T. Baldwin (Eds.). *Improving learning transfer in organizations* (pp. 119–137). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tracey, J. B. e Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8 (4), 353-374.